

6S Practical Skills 6S 实战技巧

6S管理对于领导是决策才能的检验!

对于干部是管理能力的检验!

对于员工是执行力的检验!

安全
Safety

素养
Shitsuke

清洁
Seiketsu

整理
Seiri

整顿
Seiton

清扫
Seiso



海天出版社



精益管理书系
Lean Management

陈旭宏 著

6S Practical Skills 6S 实战技巧

6S管理对于领导是决策才能的检验!

对于干部是管理能力的检验!

对于员工是执行力的检验!

安全

Safety

素养

Shitsuke

清洁

Seiketsu

F270
Ch57

整理

Seiri

整顿

Seiton

清扫

Seiso

F270
Ch57

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

6S 实战技巧 / 陈德宏著. — 深圳 : 海天出版社,
2006

ISBN 7-80697-793-7

I. G... II. 陈... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第055957号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.hthp.com.cn>

责任编辑: 来小乔

封面设计: 海天龙 责任技编: 何丽霞

深圳市海天龙广告有限公司制作输出 Tel: 83461000

深圳市福威智印刷有限公司印刷 海天出版社经销

2006年6月第1版 2006年6月第1次印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 18

字数: 150千 印数: 1—8000册

定价: 25.80元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

这是第一本透彻 6S 精髓的书！
是你和精益企业不可不读的书！

前 言

卓越的企业源自卓越的品质。如果提升品质是一场不甘人后的竞跑，那么现场则是我们的起跑点。起跑时采用的技术越科学，动力就越足，速度就越快。时下推行的 6S，便是一门提高企业现场管理水平的技术，它直接针砭我们多年累积起来的诸多弊病，有章可循地建立起高效运转的现场秩序，重塑企业由外至内、由表及里的健康体魄。

一种管理制度能够受到重视并持续不断地得到运用和推广，自然有其优点。日本企业把 5S 管理应用于现代工厂，第二次世界大战后日本彻底改变“日本制造”等于“垃圾产品”局面，取而代之的是一发不可收拾的日本制造的产品直接冲击并震慑整个欧美市场，让欧美各国纷纷反思和向日本企业学习，总结了日本企业推行 5S 的经验，并在自己的企业内部推行 5S 管理，夯实企业基础建设，提升企业形象；我国香港也成立了五常法协会。5S 作为企业管理的基础技术被广泛地应用，足以见得推行此项管理的重大意义。

一家企业推行 6S 多年，其推行办负责人曾总结说：“6S 原理简单，方法好用，维持很难，坚持难上加难。”真是经典总结，概括了 6S 精髓，总结了 6S 的难点，正因为 6S 原理简单往往让人忽视，也是由于方法好用，大多数企业只要推行 6S，就能起到立竿见影的

功效，但真正能维持做6S的企业就少了，做到坚持做好6S的企业就更少了。

6S简单得像擦桌子，难在坚持每天擦桌子。从事企业管理十多年，看到许多企业推行6S过程，收获了一些经验和教训，总结了推行6S真正的原理、实实在在的方法以及经验和教训带来的行之有效的技巧，通过大量的图片和图表以及与企业一起探讨出来的标准，希望这些前人积累的知识经验能帮助企业 and 读者解决实施6S基础管理起到向导作用，真正达到洋为中用，把来自国外的5S经验和我国企业的实际结合起来，学习别人的长处，弥补自己的不足，夯实企业现场管理基础，成就我国的企业品质和品牌形象。

6S的作用毋庸置疑，它是企业管理的基础工程，从某种意义上讲是一项改变人的工作，体现细节和执行力，是企业文化得以沉淀的基础。本书详细介绍了6S涵义、推行原理、步骤、方法、技巧、评比评价标准以及大量的案例，供读者参考。

希望通过本书的学习，掌握6S原理，应用到自己的企业；通过理解推行方法，制订出适合自己企业的推行招术；通过吸收书中提供的标准，检讨适合自己企业的推行和评价准则；通过书中提供的技巧，灵活运用到实践，指导自己的企业。

衷心期望本书能作为自学、小组学习的教材以及实施精益现场基础管理的操作指南。

本书编写过程中，得到了许多朋友和家人的大力帮助，出版过程中出版社编辑给予了鼎力支持，在此一并表示深深的感谢！

陈德宏

2006年4月18日深圳

联系方式: lean6S@163.com

联系电话: 0755-2107 3066

目 录

第一章 何谓 6S

一、6S 的含义	2
二、6S 的定义与目的	3
三、未实施 6S 的危害	6
四、6S 的适用范围和作用	8
五、6S 的意义	12
六、6S 的关系	13

第二章 6S 内容

第一节 整理 (日文: Seiri)	16
一、整理的含义	16
二、整理的目的	16
三、整理的好处	17
四、未实施整理带来的危害	18
五、实施整理的要领	19
六、实施整理的原则	21
七、整理的难点	22
八、整理“要与不要”物的方法	23

第二节 整顿 (日文: Seiton)	25
一、整顿的含义	25
二、整顿的目的	25
三、整顿的好处	26
四、未实施整顿带来的危害	27
五、实施整顿前必须解除的锁	28
六、实施整顿方法	29
七、实施整顿的几种状态	37
第三节 清扫 (日文: Seiso)	40
一、清扫的含义	40
二、清扫的目的	40
三、清扫的误区	41
四、清扫的作用	41
五、实施清扫的要领	42
第四节 清洁 (日文: Seiketsu)	48
一、清洁的含义	48
二、清洁的目的	48
三、实施清洁的要领	49
第五节 素养 (日文: Shitsuke)	55
一、素养的含义	55
二、素养的目的	55
三、实施素养的要领	58
第六节 安全 (英文: Safety)	61
一、安全的含义	61
二、安全的目的	61
三、实施安全的要领	62
四、彻底理解5S和安全的关系	67

第三章 6S 推进步骤

第一节 6S 推进基本原理	72
一、领导重视 (“要我做”)	72
二、全员参与 (“我要做”、“合着做”)	74
三、持续改进 (“学着做”、“做着学”)	75
第二节 6S 推进步骤	78
一、成立推进组织	78
二、制定 6S 推进计划	80
三、实施教育训练、做好宣传鼓动	82
四、制定章程、局部推进	84
五、制定标准、全面推进	94
六、6S 维持与持续改进	97

第四章 6S 推进技巧

第一节 6S 推进前期技巧	100
一、示范点授牌	100
二、誓师大会	101
三、非必要物品的处理	105
四、定点摄影	108
第二节 6S 推进中期技巧	111
一、红牌作战	111
二、早会制度	116
三、评比加权系数	120

第三节 6S 推进后期技巧	123
一、命名活动	123
二、管理看板	127
三、专项改善及评比	131

第五章 6S 推进方法

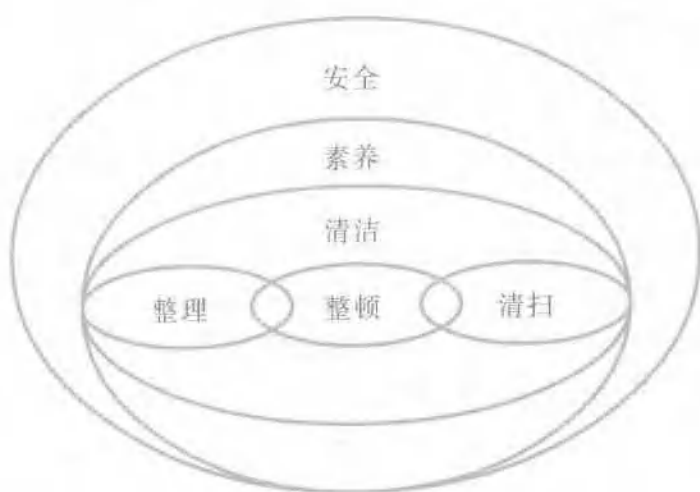
第一节 问题整改的方法	136
一、善用整改备忘表	136
二、活用改善前后对比表	138
三、会用红牌作战	140
第二节 建立 6S 评比标准的方法	142
一、示范点的评比标准方法	142
二、展开阶段的评比标准方法	144
三、6S 改善项目评审方法	153
第三节 6S 操作技术方法	156
一、颜色现场使用技术	156
二、通道、区域画线技术	160
三、6S 标识的制作技术	164
四、标识的使用技术	168

第六章 6S 实战

第一节 办公室 6S 实战	178
一、办公室 6S 管理原则	178
二、文件 6S 管理	183

三、会议 6S 管理	186
四、会议室 / 培训室 6S 管理	188
第二节 仓储 6S 实战	191
一、仓储管理基本要求	191
二、仓储 6S 管理的切入点	192
三、物料状态明确	195
四、物料管理目视看板	196
五、制作仓库平面图	197
六、印章钥匙管理	197
第三节 设备 6S 实战	199
一、设备的 6S 管理	199
二、设备、设施日常管理主要内容	201
三、消防设备的 6S 管理	203
四、设备安全装置的管理	207
第四节 车间 6S 实战	214
一、水杯架的管理	214
二、工具箱柜的管理	216
三、刀具、量具、夹具的管理	220
四、试剂柜及相关物品的管理	223
五、更衣鞋柜、清洁用具等的管理	225
六、车间其他 6S 管理	227
附件 1: 员工素养手册	232
附件 2: ×× 公司 6S 管理评价准则	248
附件 3: 6S 测试题	256
附件 4: 6S 标语口号 99 句	264
附件 5: 改善思维参考	268

何谓 6S



- 一、6S 的含义
- 二、6S 的定义与目的
- 三、未实施 6S 的危害
- 四、6S 的适用范围和作用
- 五、6S 的意义
- 六、6S 的关系

一、6S的含义

1955年,日本提出“安全始于整理整顿,终于整理整顿”,工厂首先在生产现场将人员、机器、材料、方法、环境等生产要素进行有效管理,倡导所有员工从小事做起,力求每位员工都养成事事“讲究”的习惯,从而达到提高整体工作质量的目的。这就是为什么Y.Kondo(1971年戴明奖获得者)表示:“在日本,最高管理者已经把5S作为他们第一优先管理的要事。”

1986年,日本第一本5S专著问世,日本掀起了5S管理的热潮。在此基础上,日本工业进一步发展,5S管理成为工厂管理的基础技术。

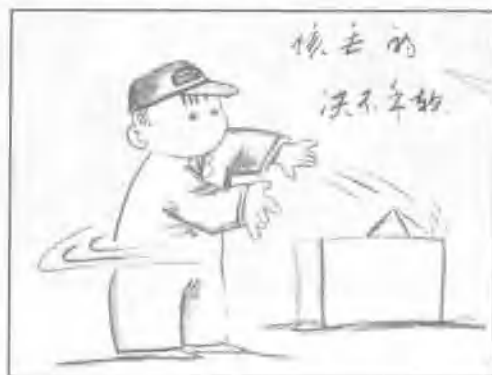
6S是整理(日文:Seiri)、整顿(日文:Seiton)、清扫(日文:Seiso)、清洁(日文:Seiketsu)、素养(日文:Shitsuke)、安全(英文:Safety)的简称,因前五个单词日语的罗马拼音和最后一个英语单词均以字母“S”开头,故简称“6S”。

二、6S的定义与目的

1S—整理

定义：区分“要与不要”的物品，保留现场必要的物品必需的数量，并坚决及时处理不要物品。

目的：有效利用空间。



整理 是一门舍弃的学问！

图 1-01

2S—整顿

定义：将必要物品置于任何人都能及时取到和能够准确归位的状态。

目的：减少寻找物品的时间。



整顿 是一门取放的技术！

图 1-02

3S — 清扫

定义：清除现场内的脏污，并防止污染的发生。

目的：消除“脏污”，保持现场干净、亮丽。

清扫 是通
过 防 止 污
染，降低清
扫次数！



图 1-03

4S — 清洁

定义：将前面 3S 实施制度化、规范化。

目的：通过制度化维持现场整洁无尘的成果。

清洁 是规
范制度化，
维持简单
化！



图 1-04

5S—素养

定义：人人依规行事，养成良好的习惯。

目的：提升人员素质，培养员工良好习惯，培育学习和不断改善的人才。

素养 就是遵守规范，持续改进！



图 1-05



图 1-06



图 1-07

6S—安全

定义：不伤害自己，不伤害他人，不被他人伤害。

目的：消除隐患，预防事故的发生，保障人财物的安全。

安全 体现
以人为本，
安全第一！

三、未实施6S的危害

1. 到处可见现场的脏、乱、差



图 1-08



图 1-09

2. 随处可见制度高高在上, 形同虚设



图 1-10



图 1-11

3. 管理活动名不符实

例如使用的模具、工装夹具、计测器具、量具到处乱放也就不足为怪了，整个现场呈现一片凌乱的景象。公司一切规章制度对于员工来讲就成为高高在上的“纸度”，“制度”根本就无法执行下去。



图 1-12



图 1-13

模具工装随地乱
放，线束一团乱麻，
现场一片混乱！

凌乱的车间习以为常！

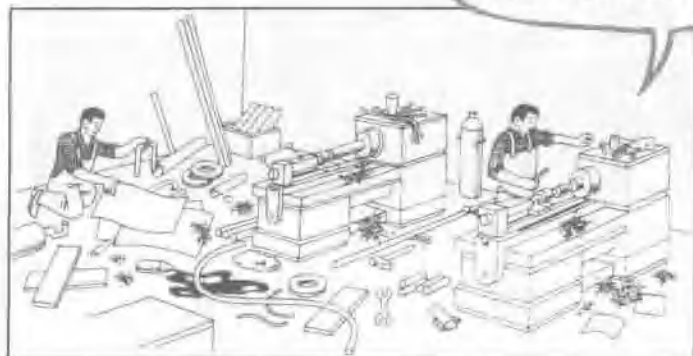


图 1-14